

論文

ガソリンスタンドの住民経営への移行手法についての事例研究

白石 絢也・有田 昭一郎・伊藤 豊隆

The Study of the Starting Technique of the Gas Station Management by a Resident Organization

SHIRAISHI Junya, ARITA Shoichiro and ITO Toyotaka

要 旨

本研究では、ガソリンスタンド（以下、GS）の撤退が相次ぐ中山間地域における地域住民による GS 経営継承の可能性検証と継承に向けた住民合意形成プロセスの手法の開発を目的とし、岡山県 T 市との共同研究により得た 3 つの段階の異なる GS の住民経営移行例について事例分析を行った。既に住民経営を実施している 2 事例では移行前に戸別訪問、アンケート、出資の働きかけなど GS 維持を暮らしに直結するものとして地域理解を醸成する作業を行っており、結果、住民の買い支えで移行前を上回る売上を実現したことを確認した。住民経営可能性検討中の岡山県 T 市 A 地域では、先行事例を参考に当センターと T 市と共同でアンケートを実施、年間燃料販売可能額を推計し、A 地域の現在の GS の売上と近似した値を得た。また「値上がりへの受容性」「買い支えの意向」「住民経営体への出資意向」の 3 つのアンケート項目から住民経営移行後の売上を予測し、経営可能性を整理した。今後の手続きとして、住民出資など GS を支える意識醸成、買い支え行動促進、人口動態を見据えた中長期的経営展望構築、GS 維持の地域経済への影響や福祉効果などの定期的な評価が必要となることを述べた。

キーワード：中山間地域、ガソリンスタンド、住民経営、利用意向調査、合意形成

I はじめに

1. 研究の背景と目的

過疎化と少子高齢化が進行する中山間地域では近年、GS の閉店・撤退が地域の課題として表面化し始めた。その背景には、経営者の高齢化、人口減から来るガソリン市場の縮小に加えて、消防法改正に伴う地下埋設タンク改修の義務付け¹⁾による事業者の新たなコスト負担発生が要因としてある。他方、中山間地域における GS は自動車など交通面でのニーズに加えて、冬場の暖房燃料や農林業機械に使用するためのニーズに応えるなど多面的な機能を有している。GS は中山間地域においてひとつの主要拠点としての性格を有している。

島根県では平成 25 年度に「中山間地域生活支援実態調査」（中山間地域ガソリンスタンド実態調査²⁾）として、県内の中山間地域周辺に立地する GS に対して、最近の売上動向、後継者の存在、5 年後および 15 年後の事業継続意思などについて、アンケート調査およびヒアリング調

査によって把握している³⁾。その結果、5 年後には「事業継続していない」と回答した割合は 7%だった一方で 15 年後については約 46%が「わからない」と回答した。また地下貯蔵タンクの更新費用については、「更新しない」と明確に回答した割合は 4%に留まっているが、事業継続上の課題としては 56%が「地下貯蔵タンクの更新費用」を上げており、大きな経営課題としての認識が強いことがうかがえる。これらから、およそ半数の事業者で長期的なビジョンが不透明であることが明らかである。これは、短期的には中山間地域住民の生活に多大な影響を及ぼすような形での廃業が相次ぐ可能性はそれほど高くないが、徐々に廃業・撤退する事例が生じる可能性を示唆している。

他方、地域の GS 撤退への対応策としては、大別して①撤退を容認、②地域住民による経営の継承、③別の事業体を誘致、の 3 つの選択肢が考えられる。その際に重視される基準は経営合理性であり、③の選択肢は実質的に

はない。その結果、地域は①または②のどちらかを選択することになる。

しかし、地域住民が現状ではいずれかを選択し意思決定しようという意識は必ずしも確認しておらず、住民経営の可能性を調査した上で合意形成を図る手法は整理されていない。そこで本稿では、②GSの地域住民による経営の継承についてその可能性と合意形成に向けたプロセスを事例研究し、手法としての整理を試みる。

2. 事例研究の概要と対象地域概況

1) 事例研究の方法と対象

本研究では3つの事例の研究を行う。うち2事例は、既に先行して住民経営を展開しているケースで住民組織への事業継承に至るプロセスと今後の経営可能性・課題についてヒアリング調査結果と既存資料から整理した。1事例は、今後、住民経営へ移行しようとしているケースで、地域と当センターで経営移譲後の地域住民の利用意向調査、経営移譲可能性推計を実施し、今後の経営移譲に向けた地域住民合意形成プロセスの手順を整理した。

なお、本研究は、中国地方中山間地域振興協議会共同研究と関連して2013年度に岡山県T市と共同で実施したA地域におけるGS撤退にともなう住民経営の可能性調査結果を再整理したものである⁴⁾。共同研究としては、以下の3点を実施し「A地域『新しいムラのかたち』検討

委員会（以下、「地元協議体」）」に報告した。

①先行事例調査

②地域住民 GS 利用状況および利用状況調査（現在のGS利用状況、住民経営後の利用意向と売上予測）

③A地域のGSについての住民経営移譲の可能性と経営継承に必要な手続きについての諸条件整理

II 2つの先行事例の事例研究

1. 先行事例研究の視点

本研究では、すでに住民経営移譲を実施し、地域住民による経営を展開している高知県四万十市の株式会社大宮産業、高知県土佐町の合同会社いしはらの里の2つの事例を検討する。高知県では、本2事例を含め、島根県に先んじて、農協などが経営していたGSの閉鎖が相次ぐ中、地域住民が新たに出資し会社を設立して経営を引き継ぐケースがでてきている。

先行事例研究では、各事例について立地する地域の状況を整理した上で、現在の事例の状況を経営性、経済性、社会性の3つの視点から整理する。また、今後の持続的運営に向けた可能性と課題について考察することとする。

2. 先行事例研究1 株式会社大宮産業

1) 大宮地区の概要および大宮産業の位置づけ

大宮地区は、1973年には148世帯、528名の人口があ

表1 調査対象3地区のGSの概要

	高知県四万十市	高知県土佐町	T市A地域
GS置かれた状況	294人・133世帯 高齢化率48%超 H18年5月に住民経営開始	401人・194世帯 高齢化率44.9% H24年4月にGS一時休止 H25年2月に住民経営で再開	576人・198世帯 高齢化率39% H25年度末で民間によるGS経営撤退
取り組み状況	○灯油の配達サービス ○「大宮米」の販売 ○住民交流スペース確保 ○住民ニーズの把握	○先行事例調査時点では任意団体として経営 ○H25年11月に合同会社設立 ○住民ニーズの把握	○地元協議体で住民経営の可能性を検討 ○関連事業として「木の駅」プロジェクトが進行
運営課題	▼配達サービスは赤字 ▼柔軟な営業時間が困難 ▼中長期的には人口減に伴う市場縮小	▼任意団体としての経営でありリスクを役員が負う体制 ▼収支状況の独立性確率 ▼中長期的には人口減に伴う市場縮小	▼地域住民の危機感向上 ▼経営継承の判断材料の不足 ▼経営可能性とリスク
分析の視点／フレームワーク	○住民出資企業による経営 ○企業設立の経緯とプロセス ○住民の当事者意識醸成 ○長期継続をもたらした要因 ○利用した補助事業など	○経営移譲の判断とプロセス ○住民の当事者意識醸成 ○一時休止状態を経た影響 ○利用した補助事業 ○今後の経営ビジョン	○調査手法の開発 ○住民合意形成の実践 ○調査手法の最適化 ○主要関係者のコミットメント ○住民の当事者意識醸成促進

った。2012年には133世帯、294名と35年間で半減し、高齢化率も48%を超えている。農家戸数は69戸、主にナス、シシトウ、ナバナ、水稻、柚子が栽培され、専業農家も複数存在している。商店は酒屋以外は皆無である。中学校は1978年に廃校となり、小学校は2011年に休校となり、保育所は2009年に廃止された。このような地域の状況の中、農協がGSの撤退を決定し、地域住民が生活利便性が低下することへの危機感が高まり、GSの住民経営への移譲に至った（図1）。

現在、大宮産業は、地域の高齢者が買い物に来たとき休憩したり知人と談話できるスペースの設置、採算性がとれない灯油配達の配達実施など、地域住民の生活の質を支えることを基本に事業を展開し、地域に欠かせない生活拠点となっている。

2）大宮産業の経営体制および事業概況

①経営体制

会社法、商法で規定される会社の種類は株式会社であり、役員は取締役5人と監査役2人、現場で働く従業員は1.75人役（1人フルタイム＋パート）である。なお、役員は地域のリーダーでもある。

経営の透明性と合理性を高め、地域外からも広く意見を得る仕組みとしてアドバイザー会議を開催している。

②運営施設

運営施設はGS、食品・日用品物販施設、農業資材用倉庫である。すべて「JAはた高知」大宮出張所時代の施設を引き継いでいる（写真1、写真2）。

③事業内容

事業内容は燃料販売（GS）、食料・生活用品販売、米販売、農業資材販売であり、米以外の取扱品目は農協による運営が行われていた時代とほぼ同じである。米については経営移譲後、新たに販売を開始し、系統出荷ではなく特定団体・世帯と相対取引をしている所に特徴がある。

売上規模は約6,700万円であり、売上のうち燃料販売が約6割、米販売が約2割、一般食料品類販売および農業資材販売が1割となっている（表2）

④収支状況および運転資金

2013年3月31日末決算書によると、売上金額6,378万円、仕入れ金額5,612万円で、売上総利益726万円、人件費を含む事業管理費729万円、営業利益－3万円、税引き前当期利益20万円、税引き後の当期利益7万円で



図1 高知県四万十市大宮地区の所在



写真1 大宮産業（ガソリンスタンド）



写真2 大宮産業（食品・日用品物販施設）

表2 大宮産業の売上内容（2012年度）

販売品目	(円)	(%)
燃料類	39,260,665	59.0
一般食料品	7,082,334	10.6
農業資材(肥料農薬含む)	4,731,858	7.1
日用雑貨	3,446,827	5.2
米	12,059,666	18.1
合計	66,581,350	100.0

ある。なお、前表に記載されている数字の差は、消費税を含むかどうかの差である。

年間運転資金は730万円であり、出資金700万円および借入金で賄っている。最も仕入額の大きい燃料類については3カ月毎に売上金が農協の未収金口座に振り込まれ自動決済する仕組みになっている。農協にはその手数料として1リッター取扱ごとに1円を支払っている。

⑤販売部門の状況

ア. 売上と主な顧客

前述の通り、大宮産業の全体の売上は2012年度現在、約6700万円であり、売上の推移をみると、経営譲渡後の2006年から2013年にかけて売上は横這い以上の水準で推移している（図2）。

次に、燃料類販売の売上の内訳をみると、燃料種類ではレギュラーガソリンが全体の約6割、軽油が約2割、灯油が約1割である。また、燃料類販売額の推移をみると、経営が譲渡された2006年度以降、売上は概ね譲渡前より良好である。背景として大宮産業の経営努力と地域住民による積極的な買い支え行動が考えられる（図3）。なお、営業時間は8:30～17:30に固定している。アンケート結果に基づき顧客満足度を上げるため営業時間延長実験を行ったが、現在のところ人件費が賄えないと判断したことによる。

米の販売は先述の通り、特定の対象との相対取引であり、大宮地区生産の米をブランド「大宮米」として販売

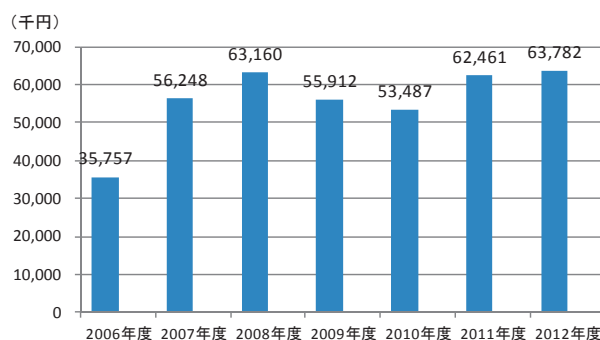


図2 大宮産業全体の売上推移（2006～2013年度）

している。取引先としては、高知市内の私立の中高一貫校（土佐塾）の給食・寮食への販路が最も大きく（900kg/月）、大宮地区の出身者の伝手で販路開拓を開拓している。その他、四万十市内の老人ホーム、個人のリピーターへの販路がある。

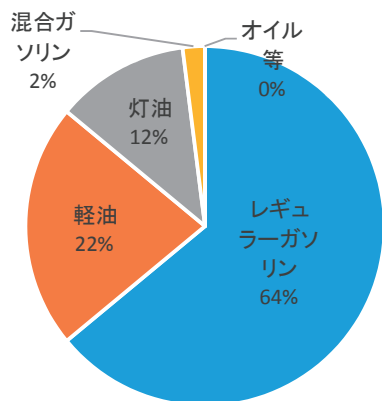
食品・日用雑貨の販売は、地域住民購入が約8割、地区外の顧客が約2割となっている。また、少量であるが、利用者の利便性を図るために、事前に電話で受注の上で週1回（木）配達している。

農業資材の販売は、大宮地区の農家が顧客となっている。大宮地区には野菜の専業農家がおり、これら農家利用が大口需要となっている。

イ. 販促の取り組み

GSおよび食品・日用品施設の利用促進や関心をもってもらうための働きかけという観点から、「土曜夜市」、「感

2010年度燃料類売上内訳



給油所販売額の推移

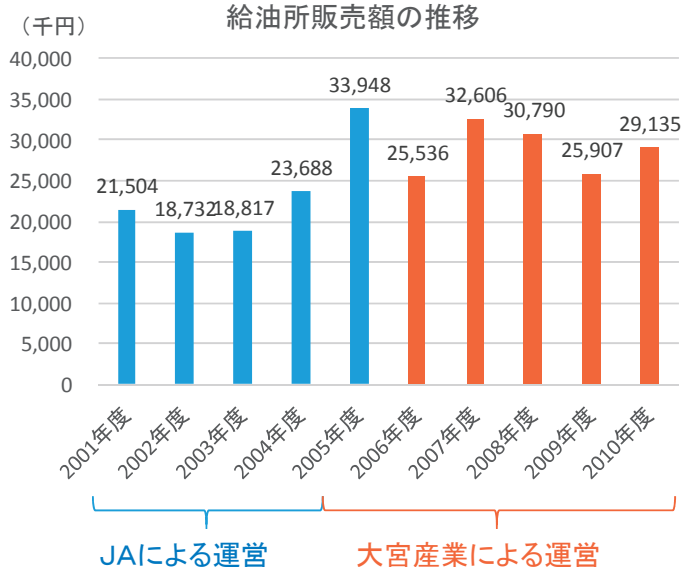


図3 大宮産業の燃料類販売の内訳と販売額の推移（2006～2013年度）

謝祭」など交流イベントの開催を定期的に開催している。

⑥仕入の状況

燃料類については農協を通し石油卸売会社から仕入れている。米については地区の農業法人大宮新農業クラブから直接仕入れている。同農業法人はライスセンターを保有し、また大宮産業の役員がいることから、生産調整・安定出荷が可能である。

食品・日用雑貨については宇和島の卸売業者から、農業資材についてはほぼ農協から仕入れている。

3) 株式会社大宮産業設立の背景と経緯

①大宮産業設立の背景

大宮産業設立の背景には、繰り返されてきた農協の広域合併と各地の農協支所撤退の流れがある。まず、大宮地区に係る農協合併の流れを整理すると次の通りである。

昭和の大合併前、大宮地区には単独農協があったが、昭和の大合併で西土佐農協大宮支所となった。1994年（平成6年）、さらなる農協の広域合併で（3市4町3村）で「JAはた高知」大宮出張所となる。そして2005年（平成16年）、更なる経営合理化のため、大宮出張所（GS、食品・日用品販売施設）が浮上した。

②大宮産業設立の経緯

背景と経緯については、表3の通りである。

先述したように農協から大宮産業への経営移譲後、全

体販売額および燃料類販売額とも順調に推移としており、これは地域住民による積極的な買い支え行動による所が大きいが、これは設立の経緯（手順）も大きく寄与していると考えられる。その視点から特に注目すべきトピックは、2006年2月の各地区代表者による存続運動および同年12月の農協継承委員会の立ち上げと会社設立に向けた住民合意形成作業である。

各地区代表者による存続運動では、各地区代表者による世帯訪問が実施されており、これが次の大宮産業設立に向けた地域住民が直接関わった議論の出発点になっている。また、農協継承委員会の立ち上げと会社設立に向けた住民合意形成作業では、まず経営譲渡後の経営体制、経営イメージなどが主要メンバーで共有された上で、個別訪問・回収による利用実態・意向調査の実施、大宮産業への出資意向確認が各戸訪問の形で行われている。これら数回に渡る地域住民との農協支所撤退による影響や大宮産業設立の理由や効果について直接説明がされ、最終的に理解・賛同の上、地域住民の約7割が大宮産業設立の際、直接出資していることが、その後の積極的な買い支えに繋がっていると考えられる。

4) 大宮産業設立時の費用と行政支援の概要

①2007年度時（経営譲渡時）

ア．設譲渡費用（GS、食品・日用品施設、倉庫）

表3 大宮産業設立の背景と設立までの経緯（2005～2007年度）

期 日	トピック	GS住民移譲に向けた地区の取組（詳細）
2005年（平成16年）12月	JA高知はた大宮出張所廃止案浮上	・突然の事態のため地域は困惑した
2006年（平成17年）2月	存続運動を開始	・地域住民による署名活動、利用促進運動などを開始 各地区代表者7～8名の住民による存続運動を開始 ・地区代表者が各戸を回り説明
2006年（平成17年）10月	廃止の決定	・存続運動にもかかわらず、廃止決定
2006年（平成17年）12月	農協事業継承委員会の立ち上げ、経営継承に向けた地区住民の合意形成作業	・「生活に困る」という地域住民の意向を受け「農協事業継承委員会」を設立し、運営方法等について検討開始 ・譲渡後の運営体制、経営の方向性をある程度まとめた上で、GS利用意向アンケート、個別訪問説明を実施。 ・GS利用意向調査は地区および周辺地区利用者に実施（個別訪問・回収、一部聞き取） ・利用意向やGS住民経営譲渡のための出資意向について、別途各地区代表者が各戸を回り説明し意思を確認
2007年（平成18年）3月	大宮産業を設立した	・大宮地区住民136戸中96戸が出資し、地区外から12戸の出資を含めて合計108戸700万円の出資が決定 ・株式会社設立を決定
2007年（平成18年）5月	株式会社大宮産業が発足した	・「株式会社大宮産業」が発足しJAの引き上げと同時に店舗と給油所の運営を住民の手によって開始

譲渡については、地域の負担が少なくなり、少しでもよい条件から経営を開始でき、資金繰りに行き詰らないよう、主要メンバーが農協、行政と交渉を重ねている。

2007年度の施設（店舗、油所、倉庫）を農協から買い取りの際には500万円補助制度（県単事業で1/2補助）などを利用し出費削減する努力をしており、最終的に自己負担金は約300万円（基本施設のみ）要した。

なお、貯蔵タンクは、2002年に整備しており、以降20年利用可能なため当面初期投資の必要はない。また、土地は農協から借用することとなった。

イ．固定資産税

買い取り時に固定資産税32,600円を要したが、市により半額に減免されており、取得税は課税されなかったもので負担は要しなかった。

ウ．装備品購入費用

車両購入（軽トラック）に110万円、ミニローリータンク購入（5000ℓ：配達用）に55万円要したが、補助事業を活用して導入した。

エ．倉庫用フォークリフト

償却完了をしたものを農協が無償譲渡した。

②2011年度時（追加整備）

オ．POSレジ導入費用

POSレジ1台を購入し248万円を要したが、経産省SS過疎対策事業を活用し導入した。

5）持続的運営体制構築に向けた今後の運営課題

今後、さらに人口減少が進めば、地区の燃料および食品・日用品の需要も縮小することが予測される。このため、一方で地区外からの移住推進による人口維持が必要であり、他方、より事業収入源を多角化し、GSや物販施設の売上が減少した場合でも大宮産業が安定的に経営できるようにしていく必要がある。

このため大宮産業では、惣菜、野菜加工品製造販売など新規事業展開の検討を開始している。

3．先行事例研究2 合同会社いしはらの里

1）石原地区の概要

石原地区は2012年3月現在、401人、194戸、高齢化率は44.9%であり、人口は2004年6月486人、2009年3月には412人と減少が続いている。また、地域内の集落には峯石原、有間など高齢化率が60%前後の非常に高



図4 石原地区位置



写真3 いしはらの里 GS(燃料タンクポータブルタイプ)



写真4 食品・日用品・農業資材販売施設

齢が進んだ地域がある。

地区内にはいしはらの里のGSと食品・日用品・農業資材販売施設があるが車片道20分圏内には他店舗はなく、これら店舗は特に移動手段として車を持たない高齢者にとって欠かすことのできない店舗になっている（図4）。

GSからの農協撤退後、地域に経営を引き継がれ、食品・日用品販売施設もその後撤退が決定し、同じく地域に引き継がれることが決まった（写真3、4）。

2) 合同会社いしはらの里設立の背景と経緯

いしはらの里は、前述の大宮産業と異なり、2013年11月に農協からの経営移譲後間もない段階にあり、経営体制、店舗運営方法は模索されている状況にある。そこで、いしはらの里については、先に経営移譲の背景と経緯を整理し、次に現在の経営状況を整理することとする。

いしはらの里の背景と経緯は表4の通りである。

石原地区では、いしはらの里ではGS撤退に先立って、集落活動センター事業⁵⁾が導入され、撤退が農協側から提起され始めていたGSのあり方を含め、地域住民で将来の地域ビジョンを共有し、地域づくりの取組内容・スケジュールを固めるための話し合いを30回を超え実施している。また、GS再開および合同会社設立の経緯については大きく次の3つの特徴がある。

一つ目は、2013年4月に農協がGSを閉鎖し、地域住民が他地域のGSを使用せざるを得ない状況を体験した後に、GS施設再開のためのコンソーシアム設立、地域住民アンケートおよび戸別訪問によるGS再開に向けた出資や協力呼びかけが展開された点である。この結果、地域住民は切実感を持ってGS再開を考え、合同会社設立の際に運転資金確保のため1口1000円で地域住民に出資を募った所、2014年1月末現在229人(194世帯)から計263万8千円の出資金が確保された(必要な運転資金

は300万円)。また、後述するが再開後は積極的に買い支えが行われるようになったと考えられる。

二つ目は、GS再開、食品・生活用品販売施設の継承検討、合同会社の設立が段階的に行われたということである。まず、GS再開については集落活動センター事業を受けて設立された地域運営組織いしはらの里運営協議会が主導した。ただし、任意団体であるため形態は個人業で、2013年3月再開から合同会社設立まで預金口座は会長名義、ふるさ応援隊員で集落活動センターで雇用している者が店員として運営にあたり、集落支援員である元農協職員がサポートした。その後、経営安定化のため撤退する食品・生活用品販売施設(JA石原店)の継承が検討され、2013年11月には出資金214万円で、食料、生活用品、農業資材扱い部門を吸収した合同会社設立が立ち上げられた。

三つ目は、GS再開の手続きを進めたリーダーの献身性である。現在の合同会社の役員3名が、コンソーシアム設立以降の地域住民、農協、行政の話し合いを勢力的にコーディネートしてきた。また、2014年2月のGS再開時には、施設整備は補助金を用いたため自己負担はなかったものの、運営資金がなかったため、組織役員3名が、担保を出して300万円を金融機関から借り入れして賄っている。

表4 いしはらの里設立の背景と設立までの経緯(2011~2013年度)

期 日	トピック	GS住民移譲に向けた地区の取組(詳細)
2011年12月	集落活動センター事業	・取組を決定しワークショップを開始
2011年12月 ~2012年3月	まちづくりワークショップの開催	・将来の地域のビジョンを共有し、地域づくりでの取組内容を固めていくため住民ワークショップを連続開催
2012年4月	JA石原SS閉鎖	4月から地区内でGSがない状態になり、地域住民は地区外の他のGSで給油する状態になる
2012年7月	集落活動センターいしはらの里立ち上げ	・地区にGSがない不便性が確認され、GS再開検討のため事業コンソーシアム設立
2012年12月	住民利用意向調査実施 GS再開に向けた戸別訪問説明	・地区全住民に対しGS利用意向調査実施(調査員による直接配布・回収、高齢者等に対しては一部聞き取調査) ・譲渡後の運営体制・経営の方向性をまとめ、戸別訪問による説明と協力要請
2013年2月	GS再開	・経済産業省SS過疎対策事業、県補助事業を用い必要な施設を整備 ・再開時にチラシ、有線放送で再開を告知
2013年9月	JA石原事業を統合	・食品・日用品販売施設のJAからの譲渡協議 ・合同会社移行を協議 ・地区住民に対し合同会社設立への出資金要請
2013年11月	いしはらの里合同会社設立	・燃料、食料、日用品、農業資材の販売開始

3) いしはらの里の事業概況

①経営体制

会社法、商法で規定される会社の種類は持分会社であり、経営体制は、代表社員1人、業務執行役員8人である。役員は地域のリーダーでもある。

②運営施設

運営施設はGS、食品・日用品・農業資材販売施設である。すべて農協の施設を引き継いでいるが、GSについては移譲時に燃料タンクを地下タンクからポータブルタンクに切り替えている。

③事業内容、収支状況、運転資金

事業内容は、燃料販売（GS）、食品・生活用品販売、農業資材販売である。2013年2月にGS再開、11月に食品・生活用品・農業資材販売施設が住民経営に移譲された所であり、まだ合同会社としての年間売上規模は未集計である。

なお、GSは再開以降、売上はおおよそ70～80万円／月で推移しており、人件費は賄えておらず、集落活動支援センターの職員が携わっている状況である。農協が経営していた2011年の年間売上はGSおよびJA石原（食品・生活用品・農業資材販売）で3,968万円であった。

運転資金は借入した300万円であり、GSの燃料仕入代の決済は1カ月毎、売上金が農協の未収金口座に振り込まれ自動決済する仕組みになっている。売上額により預金不足が生じる場合は補填する。

合同会社の運営については、土佐町で運転資金を無利

子貸与することが検討されている。

④販売部門の状況

ア．売上と主な顧客

売上データの蓄積あるGSの燃料類販売について売上の内訳をみると、レギュラーガソリンが売上の約5割、灯油が約4割を占めており、ほとんどの利用者は地域住民である。また、限られた期間ではあるが、燃料販売額の推移をみると、地区の近隣GSより若干価格が高いにも関わらずGS再開後の月の燃料類販売額は、農協運営時の販売額を上回っている（図5）。背景としては後述する運営側の様々な販売努力と地域住民の積極的な買い支え行動があると考えられる。

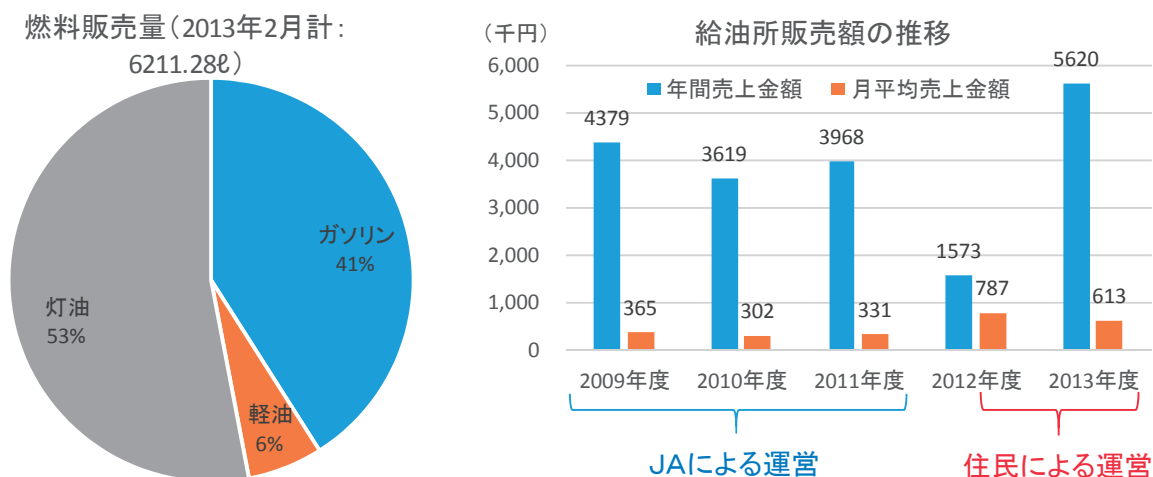
営業時間は8:30～18:00に固定している。再開時は時間延長も検討したが人件費が賄えないため実施していない。他方、地域住民の生活利便性を維持するため灯油の配達サービスは実施している。ただし、販売量が少ないため配達サービス自体は赤字になっている。

イ．販売促進の取り組み

GSについては地区外のGS店舗の割引サービスとの兼ね合いもあり、農協運営時に実施されていたカードによる1%割引を引き続き実施している。

⑤仕入の状況

現在のGS施設は立地上、大型給油車が入れない、燃料タンクがポータブル型タンクで非常に備蓄容量が小さいことから月25回燃料の購入に出ている。このため燃料運送費もかさむ状況となっている。



注) GS再開後の2012年度の営業月数は2ヵ月、2013年度は9ヵ月

図5 GS再開後の燃料類販売の内訳と販売額の推移

また、仕入先は地区近隣の JA 土佐 SS であり、農協運営時より仕入単価は 1 円高くなっている。

4) GS 再開及び合同会社設立時の費用と行政支援の概要

食品・日用品・農業資材販売施設についてはまだデータが蓄積されてないため、GS 再開時（2013 年 2 月）にかかった費用およびその折の行政支援について述べる。

譲渡は、地域の負担が少なくなり、少しでもよい条件から経営を開始できるよう、主要メンバーが農協、行政と交渉を重ねている。また、リーダーの中に元農協職員を長く務めた者がおり、GS 再開や農協石原の経営譲渡の条件について有利な交渉になるべくを支えている。

2013 年 2 月の GS 再開時には経済産業省 SS 過対策事業や県補助事業を用い全ての施設再整備を行った。なお整備内容は次の通りである。

○ポータブル型タンク 3 基購入（202.5 万円：1 基 67.5 万円）

○燃料用運搬車購入：燃料用運搬用軽トラック（104 万円）、ミニローリータンク 500ℓ（45.6 万円）

○POS レジ購入（96 万円）ただし GS 専用で食品・日用品・農業資材販売では利用不可

○老朽化したスタンドの屋根付け替え（114.5 万円）

また、土地については農協から無償借地することになり、再開に際しては固定資産税額、取得税とも負担はなかった。

5) 持続的運営体制構築に向けた今後の課題

2013 年 11 月に食品・日用品・農業資材販売施設を吸収して設立された合同会社についても、現時点では店員の人件費が出ない赤字経営であるため、今後、GS 部門、食品・日用品・農業資材販売部門とも売上・運営コストとも経営改善が必要である（現在、人件費はいしはらの里が実質上負担）。

また今後、さらに人口減少が進めば、地区の燃料および食品・日用品の需要も縮小することが予測される。このため、一方で地区外からの移住推進が必要であり、他方、新たな収入源を創出し、その収入源で GS や物販施設減収分を補完し、いしはらの里が安定的に経営できるようにしていく必要がある。

現在、新たな収入源として食品・日用品・農業資材販売施設での惣菜製造販売、地元製品のインターネット販売事業、住宅パーツ製造販売事業などが検討されている。

4. 2 つの先行事例研究まとめ

地域住民組織による GS 運営のポイントは、住民が主体となって出資し、住民ニーズに沿った経営を行うことと、企業として、継続的な経営を行いサービスを提供する事業体としての 2 つの経営の軸を連動させることが必要である。保母（1996）⁶⁾ は、地域の経済活動の展開には、利益を地域に還元せず地域経済発展に寄与しない在来型の外来型開発論ではなく、各地域が持つ資源、技術、産業、人材などを活かして、自らの努力によって地域を発展させる、内発的発展論に基づく取り組みが、中山間地域を活性化させるとしている。上述した 2 つの先行事例はまさにそのような取り組みに位置付けられるものであると考える。

そこで、保母が示す内発的発展が進められているか確認するための次の 4 つのチェックポイントを援用し、以下に 2 つの先行事例の取り組みの特徴の再整理を試みる。

①完成度の高いグランドデザインがあること

大宮産業、いしはらの里共に人口減少と高齢化が進み市場が縮小傾向にある条件下のもと、GS だけでは経営が成り立たないという認識があり、大宮産業では、特に米の販売に力を入れており農協を介さず直接販売する手法で 1200 万円以上の売上高を上げるなど収益性を高める狙いを持って経営している。いしはらの里では、同じ展望の下、物販施設での惣菜の販売、インターネット事業、受託製造販売事業なども行うよう複合経営で GS 含む販売施設を維持するよう計画している。

②住民参加による地域の自己決定権があること

大宮産業は農協撤退以降、戸別訪問を複数回実施するなど常に直接的に地域住民へ問題を投げかけ GS 問題を住民全体の課題として共有し、最終的には出資を呼びかけて会社を設立している。いしはらの里では、GS 問題を含めまちづくりワークショップを 30 回以上実施し、大宮産業と同じく戸別訪問して丁寧な説明と直接配布回収に出向くアンケートを実施している。また合同会社設立時には広く地域住民に出資を呼びかけている会社設立に至っている。これらリーダーと住民の丁寧な対話を通し、住民自らが出資して、自分たちの生活を守るために自らの会社を守るという共通意識を醸成し、結果、住民経営の GS 経営にとって最も重要な住民意識による店舗の買い支えが成立している。

③大きな視点から物事を見極めることができるリーダーがいること

大宮産業はリーダーの TA 氏は僅な年額報酬で常勤し、過去に農協職員であった経験を生かしており、また、新しい地域づくりのスタイルである生活機能を維持するため地域住民が出資して設立し運営する経済事業についての明確なビジョンを持っている。また、TA 氏には共に大宮産業を支える複数の仲間がいる。従って、TA 氏を中心点とするリーダーグループとして機能しているといえる。

いしはらの里はリーダーの TU 氏が会社立ち上げの前から 3 人の仲間で農協から融資を受けガソリンを購入しながらスタンド運営を支えている。うち Y 氏は農協の勤務経験が長く、スタンド運営を含む店舗ノウハウがある。また、地域おこし協力隊の N 氏は新しい組織の情報発信や、自ら構想する情報ビジネスを想定した複合的な新しいビジネス案づくりなどの役割を担っている。従って本事例でも TU 氏を中心点とするリーダーグループとして機能しているといえる。

また、地域住民と立ち位置は異なるが、高知県から市町村に派遣されている集落支援企画員、市町村の担当職員はじめ、2 つの事例では、リーダーグループを強力にサポートする行政職員が存在する。彼らは国や県とのパイプ役になり適切なタイミングで補助金を導入し、企画員相互など様々なネットワークを駆使し必要なタイミングで情報提供を行っている。これら行政職員を含めて 2 つの地区の経済事業設立を実現するのに必要な職能サークルが形成されていることは地域で展開される経済事業立ち上げの要件として整理されるべきであると考ええる。

④事業運営の資金調達が十分考慮されていること

2 事例とも運転資金については譲渡前から検討され、住民からの出資金を中心に運転資金確保が図られている。

大宮産業では事業設立時に大宮地区住民 136 戸のうち 96 戸が出資し、地区外からも 12 戸の出資も含めて合計 700 万円の資本金を確保した。また最も仕入額の大きい燃料類については譲渡前の農協との交渉により、3 カ月毎に売上金が農協の未収金口座に振り込まれ、自動決済する仕組みをつくり運転資金繰りの負担を軽減している。

いしはらの里では GS 再開時の運転資金がなかったため、役員 3 人が個人的に融資を受け 300 万円の運転資金を整えることから開始された。2013 年 11 月には、いし

はらの里の設立に際し、地域住民から出資金を募り 241 万円が確保された。また吸収された食品・日用品・農業資材販売を含め合同会社の運営については、土佐町で運転資金を無利子貸与することが検討されている。

最後に、これら経済分野での取り組みとともに、2 つの地域で並行して進められてきた地域振興分野での「集落活動センター」の活動にも注視する必要がある。2 事例とも、設立のタイミングは異なるものの集落活動センターを設立し地域課題解決のために GS など生活利便性を支える経済事業と非経済分野である自治や地域福祉にコミットしており、GS の住民経営移譲や住民による買い支え行動に向けた住民合意形成にも大きく寄与していると考えられる。従って、住民主体の GS や食品・日用品販売施設などの運営を含めた自治・経済・福祉のマネジメントの仕組みづくりとしてより包括的な視点から事例研究を進める必要がある。

Ⅲ 岡山県 T 市 A 地域における GS 住民経営可能性調査と今後の住民合意形成手順の検討

1. 調査検討手法

本調査検討の目的、対象、調査手法は表 5 のとおりである。本調査において特徴的な点は 2 点あり、一点目は、GS 利用意向アンケート調査の対象者を自動車運転できる人全員とした点である。これは、地域内燃料購入額を推計するためには、世帯代表者だけの回答では不十分で自動車などを運転する人全員を対象にすることが精度の高い推計の条件であったためである⁷⁾。二点目は、同調査の高い回収率（89.5%）である。現状を極力正確に把握するためには、高い回収率が不可欠であったが、この点は地元調査員と主要関係者による多大な協力により達成することができた。

1) 調査の流れ

主な調査の流れは図 6 のとおりである。前述のとおり先行事例調査を行った上で、地元主要関係者にヒアリングを行った。ヒアリング対象者は、GS を経営する事業体、地元協議体の主要メンバー、行政担当者、農協など関係団体である。ヒアリングでは地域の概況を把握するとともに、次の段階で実施するアンケート調査の項目（地元購買率、地域住民の買い支えの意向など）について精査した。アンケートの調査項目を、地域事情をふまえて最

適化するためには、ヒアリングは不可欠である。なお、A 地域に立地している GS（以後、AGS と述べる）は 1 店舗のみで、ポイントカードなどによって最大 4% の実質的な値引きサービスを展開している。

住民経営組織に経営移譲することを検討する上で不可欠となる“経営可能性”を厳密に精査するために、次の 3 つの質問に対していずれも肯定的な回答をした人を「住民経営に対して貢献し得る」と仮定し分析を行った。

ア) 経営移譲後に想定される値上がりに対する受容性
イ) 経営移譲後の買い支え意識・買い支え行動

ウ) 住民経営組織への出資

これは、ヒアリングの段階で主要関係者の言葉として「GS の問題を地域住民が主体的に考え、購買行動につなげなければ継承は難しい」とあったことをふまえ、経営可能性は厳格な水準で予測を立てることが必要であると考えたためである。なお、本調査では世帯使用のみを分析の対象としており、企業利用や公共利用などの産業部門は除外している⁸⁾。

2. 調査結果の概要

1) 回答者の属性および傾向

回答者の属性は回答者の 3 割を 60 代が占め、次いで 70 代 (22%)、50 代 (13%) となり、30 代以下はそれぞれ 10% 以下となった。性別では男女比はそれぞれ 56% と 44% である。所有車両は A 地域にある全車両のうち、軽トラックを含まない軽自動車 が 45%、普通乗用車が 34%、軽トラックが 19% である。半数以上の世帯において灯油タンクが設置されており、その容量は 100 リットル～200

リットルがほぼ半数となった。

2) 燃料の購入状況

アンケート結果に基づき、A 地域住民の年間燃料購入状況について、次の 3 つの値を推計した。

○A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入量

○A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額

○A 地域住民による A ガソリンスタンド（以下、AGS）での燃料購入額（AGS は A 地域内に立地）

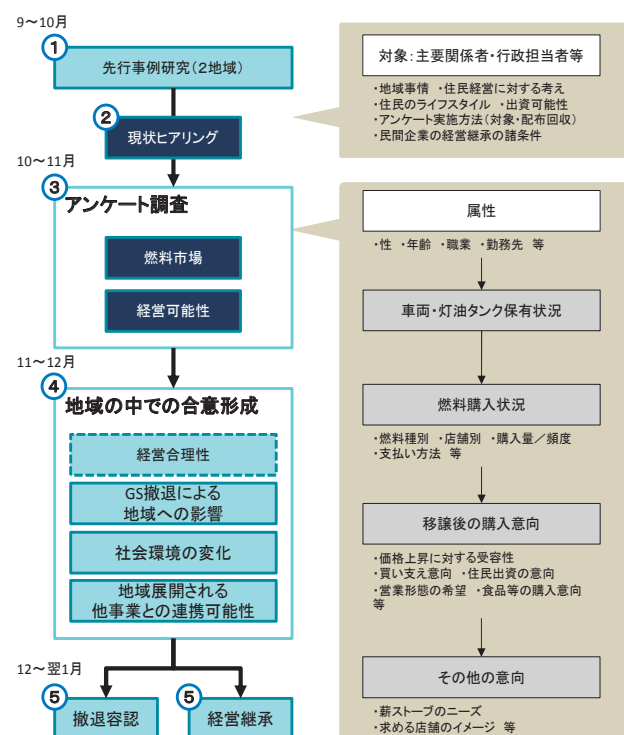


図 6 研究フロー(左)とアンケート調査の流れ(右)

表 5 本調査の目的と概要

目的	撤退が予測される GS の住民組織による経営継承を意思決定するための基礎データ蓄積
調査期間	平成 25 年 10 月
調査対象者	岡山県 T 市 A 地域在住で自動車等を運転できる人全員（施設入居者等は除外）
調査手法	調査員 2 名による直接配布、直接回収（対象者により記入をサポート）
把握項目	＜燃料市場＞ガソリン、灯油、軽油、混合燃料の購入量（地域内外）など ＜経営可能性＞住民経営継承後の買い支え意向、価格上昇に対する受容性、出資意向など
配布数／回収数	＜配布数＞344 票 ＜回収数＞308 票（うち世帯票：161、個人票：147） ＜回収率＞89.5%

①A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入量

各種燃料の総購入量は次式に基づき、アンケート結果を用いて算出した。

$$AF = G + D + T1 + T2 + K$$

AF：地域住民燃料総購入量，G：同ガソリン総購入量，D：同軽油総購入量，T1：同灯油（店頭購入）年間購入量，T2：同灯油（配達）年間購入量，K：同混合ガソリン年間購入量

$$G = \sum_{1 \sim m} (G_m \text{ 年間購入回数} \times G_m1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～m：A 地域住民所有のガソリン車

$$D = \sum_{1 \sim n} (D_n \text{ 年間購入回数} \times D_n1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～n：A 地域住民所有のディーゼル車

$$T1 = \sum_{1 \sim p} (T1_p \text{ 年間購入回数} \times T1_p1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～p：灯油を店頭購入する A 地域世帯

$$T2 = \sum_{1 \sim s} (T2_s \text{ 年間購入回数} \times T2_s1 \text{ 回当たり平均購入量})$$

1～s：灯油の配達を受ける A 地域世帯

$$K = \sum_{1 \sim v} (K_v \text{ 年間購入回数} \times K_v1 \text{ 回平均購入量})$$

1～V：混合ガソリンを購入する A 地域世帯

推計の結果，A 地域住民の 1 年間に使用する燃料の総購入量は，ガソリン約 28 万リットル，灯油（店頭購入）約 12 万リットル，灯油（配達）約 3 万 2 千リットル，軽油約 1 万 3 千リットル，混合ガソリン約 1 万 2 千リットルとなった（表 6）。

②A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額

①において算出した年間の各種燃料購入量に燃料単価を積し，A 地域住民の年間燃料総購入額を推計した。なお，購入額算出にあたっては，燃料単価をガソリン 140 円／リットル，軽油 130 円／リットル，灯油 96 円／リットル，混合ガソリン 150 円／リットルに設定した（2013 年 12 月現在の相場価格で設定，以下単価設定は同じ）。

推計の結果，A 地域住民が 1 年間に使用する燃料の総購入額は 5,602 万円，うちガソリン 3,916 万円，灯油（店頭購入）1,143 万円，灯油（配達）313 万円，軽油 172 万円，混合ガソリン 61 万円となった（表 6）。

③A 地域住民による AGS での燃料購入量および購入額

アンケートで把握した A 地域住民の各購入場所での購入割合を用いて，次式により，各種燃料について A 地域住民の AGS での総年間燃料購入量を推計した。

$$AGSF = AGSG + AGSD + AGST1 + AGSK$$

AGSF：AGS での A 地域住民燃料総購入量，AGSG：同ガソリン総購入量，AGSD：同軽油総購入量，AGST1：同灯油総購入量（店頭購入），AGSK：同混合ガソリン総購入量

$$AGSG = \sum_{1 \sim m} (G_m \text{ 年間購入回数意向} \times G_m1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 140 \times RGA_m)$$

RGAm：ガソリン車使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～m：A 地域住民所有のガソリン車

$$AGSD = \sum_{1 \sim n} (D_n \text{ 年間購入回数意向} \times D_n1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 130 \times RDA_n)$$

RDA_n：ディーゼル車使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～n：A 地域住民所有のディーゼル車

$$AGST1 = \sum_{1 \sim s} (T1_s \text{ 年間購入回数意向} \times T1_s1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 96 \times RT1A_s)$$

RT1As：灯油使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～s：灯油を購入する A 地域世帯

$$AGSK = \sum_{1 \sim v} (K_v \text{ 年間購入回数意向} \times K_v1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 150 \times RKA_v)$$

RKA_v：灯油使用燃料中，購入場所が A 地域割合

1～V：混合ガソリンを購入する A 地域世帯

推計の結果，A 地域住民による AGS での燃料の年間購入量はガソリン約 7 万 7 千リットル，灯油（店頭購入）約 4 万 3 千リットル，軽油約 4 千リットル，混合ガソ

表 6 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

	単位：上段：リットル，下段：円					
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
A地域住民 燃料購入量計	448,447	279,540	119,023	32,562	13,240	4,082
A地域住民 燃料購入額計	56,021,260	39,135,600	11,426,208	3,125,952	1,721,200	612,300

注1)AGSでは灯油の配達は行っていないため，A地域住民への灯油配達は主にA地域外(K町)から行われる

リン約 3 千リットルとなった（表 7）。なお、AGS では灯油の配達が行っていない。

次に上記の A 地域住民の AGS での年間の年間購入量に燃料単価を積し、A 地域住民の年間燃料総購入額を推計した。推計の結果、A 地域住民による AGS での燃料の年間総購入額は燃料の総購入額は 1,577 万円、うちガソリン 1,078 万円、灯油（店頭購入）413 万円、軽油 47 万円、混合ガソリン 39 万円となった（表 7）。

④A 地域住民の総燃料購入量・額に占める AGS での燃料購入量・額の割合

①～③の結果から、A 地域住民の総燃料購入量・額に占める AGS での燃料購入量・額の割合を再整理すると表 8 の通りとなる。

A 地域住民は量ベースで年間約 45 万キロリットル、金額ベースでは約 5,600 万円購入しており、対して、A 地域住民が AGS で購入している燃料は年間約 13 万キロリットル、約 1,600 万円である。A 地域住民の総燃料購入額のうち、AGS で購入している燃料の割合は約 3 割であり、燃料種類別にみると、ガソリンが約 3 割、灯油（店頭）が約 4 割、軽油が約 3 割、混合ガソリンが約 6 割となっ

ている。

⑤AGS での主な燃料購入層

AGS での年間総購入額について、年代別に購入割合を集計すると、60 代、70 代で全体の約 7 割を占めており、若い世代ではなく 60 代以上の世代の購入が大部分を占めていることが確認された（表 9）。また、AGS での年間総購入額について、日常移動先別に集計すると、A 地域内を日常移動先とする者の購入が全体の購入の約 7 割を占めていることが確認された（表 10）。

3. A 地域住民の今後の AGS 利用意向と売上予測

1) 住民経営組織継承後の A 地域住民の AGS 利用意向

A 地域住民の住民経営移行後の AGS 利用意向については、アンケートで「値上がりに対する受容性」、「買い支え意向」、「住民出資の意向」の 3 点から確認することとした。

「値上がりに対する受容性」では、住民経営組織に継承した場合に想定される AGS での燃料値上への受容性を確認した。その結果、回答者の 39%が「3 円／リットルまで」、23%の人が「5 円／リットルまで」なら受容でき

表 7 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

単位:上段:リットル, 下段:円						
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
A地域住民のA地域内での燃料購入量計	126,320	77,068	43,069	0	3,662	2,522
同住民のA地域内での燃料購入額計	15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225

注1) AGSでは灯油の配達が行っていないため、灯油(配達)の購入量・額は0円である

表 8 A 地域住民の年間燃料総購入量および同住民の A 地域内での燃料購入量（燃料種類別）

単位:ア～イ:リットル, ウ～エ:円						
	計	ガソリン	灯油(店頭)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
ア A地域住民燃料購入量計	448,447	279,540	119,023	32,562	13,240	4,082
イ 同住民のA地域内での燃料購入量計	126,320	77,068	43,069	0	3,662	2,522
ウ A地域住民燃料購入額計	56,021,260	39,135,600	11,426,208	3,125,952	1,721,200	612,300
エ 同住民のA地域内での燃料購入額計	15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
エ/ウ	0.28	0.28	0.36	0.00	0.28	0.62

注1) AGSでは灯油の配達が行っていないため、A地域住民への灯油配達は主にA地域外(K町)から行われる

ると回答し、回答者のおよそ6割は3円までの値上がりは受け入れる意識があることが確認された（図7）。

「買い支え意向」では住民経営組織への移譲後、自分の地域の身近な燃料購入場所を維持するため積極的に利用していく意向を確認した。その結果、回答者の30%が「積極的に買い支えたい」、52%が「少しなら買い支えたい」と回答した。「積極的／少しなら」という言葉の捉え方は回答者によって異なるが、当初想定した水準よりも高い割合で買い支えを検討する人が多いことが明らかになった（図8）。

最後に「住民出資に対する意向」では、現在のA地域の燃料購入者の住民経営組織移譲後のAGS経営への直接的参画意向を確認した。その結果、回答者の9%が「ある程度（50口程度⁹⁾」、61%が「少額なら（10口程度）」の出資を検討していること明らかになった。また回答者

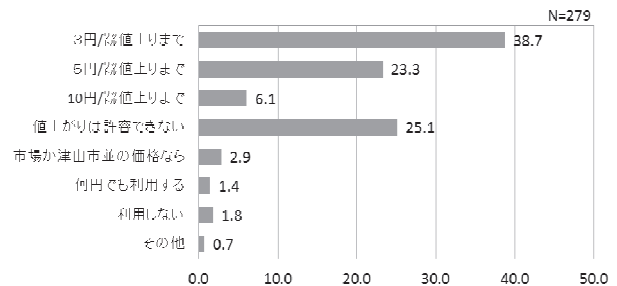


図7 現在価格からの変動についての受容意識

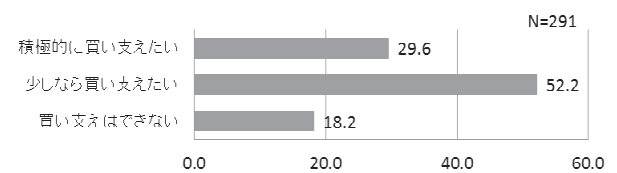


図8 継承後のA地域住民の買い支え意向

表9 A地域住民の年間燃料総購入額（年代・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
年代別金額計	10代	35,278	0	33,178	0	0	2,100
	20代	1,680	1,680	0	0	0	0
	30代	646,254	479,360	157,594	0	7,800	1,500
	40代	653,684	475,440	134,784	0	37,700	5,760
	50代	1,611,152	1,266,720	277,862	0	43,680	22,890
	60代	4,775,340	3,162,880	1,234,560	0	236,600	141,300
	70代	5,864,681	4,049,360	1,633,066	0	89,180	93,075
	80代	2,183,612	1,347,360	663,552	0	61,100	111,600
	不明	6,720	6,720	0	0	0	0
年代別金額割合	10代	0.00	0.00	0.01	0	0.00	0.01
	20代	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
	30代	0.04	0.04	0.04	0	0.02	0.00
	40代	0.04	0.04	0.03	0	0.08	0.02
	50代	0.10	0.12	0.07	0	0.09	0.06
	60代	0.30	0.29	0.30	0	0.50	0.37
	70代	0.37	0.38	0.39	0	0.19	0.25
	80代	0.14	0.12	0.16	0	0.13	0.30
	不明	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00

表10 A地域住民の年間燃料総購入額（日常移動先・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,778,400	10,789,520	4,134,595	0	476,060	378,225
日常移動先	A地域内	8,983,888	6,174,280	2,234,573	0	344,500	230,535
	K町(A地域隣接)	930,632	782,880	145,152	0	2,600	0
	T市(A地域、K町以外)	1,714,223	1,315,440	292,378	0	38,740	67,665
	P県(T市以外)	151,448	86,240	62,208	0	0	3,000
	その他	15,900	0	0	0	3,900	12,000
	移動先不明	3,982,310	2,430,680	1,400,285	0	86,320	65,025
	移動先不明	3,982,310	2,430,680	1,400,285	0	86,320	65,025
日常移動先割合	A地域内	0.57	0.57	0.54	0.00	0.72	0.61
	K町(A地域隣接)	0.06	0.07	0.04	0.00	0.01	0.00
	T市(A地域、K町以外)	0.11	0.12	0.07	0.00	0.08	0.18
	P県(T市以外)	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00	0.01
	その他	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.03
	移動先不明	0.25	0.23	0.34	0.00	0.18	0.17

の2%が「できる限り（100口程度）」出資したいと回答している（図9）。

2) 住民経営組織継承後の AGS 売上額の推計

1) に示す“住民経営組織への移譲後、値上がりしても AGS で購入する”，“AGS 維持のために積極的に買い支える”，“住民経営組織への移譲時に出資する”の3つの意向を併せ持つ者を“住民経営組織に継承後の利用者（以下、継承後の利用者）”と定義し、これら継承後の利用者の住民経営組織継承後の AGS での年間燃料購入額を推計する。

まず、アンケート結果から継承後の利用者を集計すると149人（回答者の48%）であった。また、これら回答者のうち、50代～70代の回答者は86人で、70%を占めた（図10）。

続いて、継承後の利用意向者の年間燃料購入額を次式で算出した。

$$AGSFP = AGSGP + AGSDP + AGSTP + AGSKP$$

AGSFP：AGS での A 地域住民燃料総購入額，AGSGP：同ガソリン総購入額，AGSDP：同軽油総購入額，AGSTP：同灯油総購入額，AGSKP：同混合ガソリン総購入額

$$AGSGP = \sum_{1 \sim a} (IG_a \text{ 年間購入回数意向} \times IG_a1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 140 \times RGA_a)$$

IG：継承後の利用者

RGA_a：ガソリン車使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～a：継承後の利用者所有のガソリン車

$$AGSDP = \sum_{1 \sim b} (ID_b \text{ 年間購入回数意向} \times ID_b1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 130 \times RDA_b)$$

ID：継承後の利用者

RDA_b：ディーゼル車使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～b：継承後の利用者所有のディーゼル車

$$AGSTP = \sum_{1 \sim c} (IT_c \text{ 年間購入回数意向} \times IT_c1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 96 \times RTA_c)$$

IT：継承後の利用者

RTA_c：灯油使用燃料中、購入場所が A 地域割合
1～c：継承後の利用者世帯（灯油）

$$AGSKP = \sum_{1 \sim d} (IK_d \text{ 年間購入回数意向} \times IK_d1 \text{ 回当たり平均購入量意向} \times 150 \times RKA_d)$$

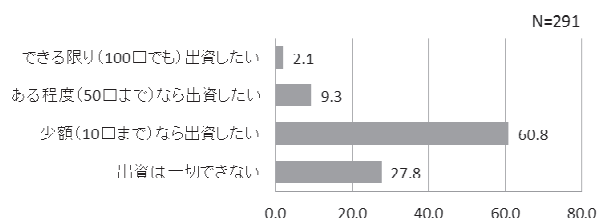


図9 住民経営組織へのA地域住民の出資意向

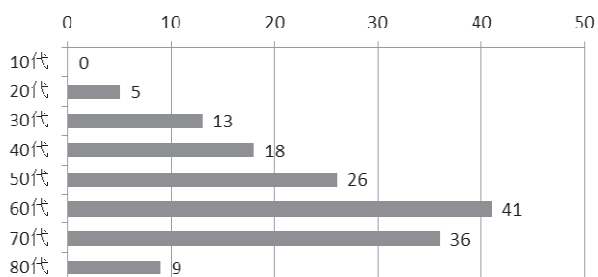


図10 「値上がりしてもAGSで購入」「AGSを積極的に買い支え」「移譲時に投資」の3つの意向を持つ回答者構成

IK：継承後の利用者

RKA_d：灯油使用燃料中、購入場所が A 地域割合

1～d：継承後の利用者世帯（混合ガソリン）

以上に基づき、燃料種類別、年齢別に、住民経営組織への継承後の A 地域住民の AGS での年間購入額を推計した（表11）。

推計の結果、値は1,536万円となり、継承前の平成25年度の年間利用額（推計）、1,577万円とほぼ変わらない値となった。また、年齢層別にみると、継承後、現在、購入額が少ない30～50代が若干増加、60代、70代が若干減少、80代が半減することが推計された。

3) 出資金確保の可能性

アンケート結果より、次式で出資金として見込める金額を推計すると372万円となった。出資額と口数は次の通りである。

$$3,720,000 \text{ 円} = (1,000 \text{ 円} \times 100 \text{ 口}) \times 6 \text{ 人} + (1,000 \text{ 円} \times 50 \text{ 口}) \times 27 \text{ 人} + (1,000 \text{ 円} \times 10 \text{ 口}) \times 177 \text{ 人}$$

なお、出資金について年齢別にみると10代、20代では「出資は一切できない」との回答割合が高いが、40代以上では回答者のほぼ60%以上が出資意思を持っている。

4. 住民経営組織への継承後の経営課題についての考察

1) アンケート調査結果および推計結果総括

アンケート調査結果から次のことが指摘できる。

ア) A 地域住民の燃料需要総額は年間約 5,600 万円だが、うち AGS での燃料購入額は 1,577 万円（全体の約 3 割）、約 7 割が地域外に流出している

イ) 予想される値上がりに対して、回答者の 39%が「3 円まで」、23%が「5 円まで」受容できる

ウ) 回答者の 82%が、買い支えに前向きな姿勢

エ) 回答者の 72%が出資意向を持つ

オ) 「値上がり受容性」「買い支え」「出資」の 3 点すべてに肯定的な回答をした人は 30%

カ) オ) をふまえた、住民経営組織へ譲渡後の AGS での A 地域住民の年間燃料購入額は 1,536 万円

キ) 推計された出資金額は 372 万円

2) AGS 経営収支状況と今後の予測

AGS の継承前の売上は 2,077 万円、運営経費は 2,282 万円で、経営収支は 205 万円の赤字である。赤字分は GS および隣接する物販施設運営に係る 1 名分の人件費であり、経営母体である T 農協から補填されているが、移譲後は補填分の収入がなくなることが予測される。

3) 住民経営組織への継承後の経営課題の考察

以上、1)、2) をふまえ、以下に継承後の 3 つの経営課題を整理する。

第 1 に、A 地域住民の AGS での燃料買い支え意識の維持・向上である。今回のアンケート調査および売上推計

で、継承後も継承前とほぼ変化ない売上となることが予測された。他方、売上げ推計は、これまで AGS 利用の少なかった 20～50 代の利用頻度向上を前提としており、特にこれらの層への利用継続並びに拡大の働きかけが必要である。取り組みは短期（継承前後）、中長期の視点が必要である。継承前後では、さらに住民の住民運営組織への関与感を高めるため、60 歳未満層を中心に再出資の働きかけが重要であると考えられる。中長期には、利用状況に応じた開店時間の調整や各種販促イベントの継続的展開が重要であると考えられる。

第 2 に、収支改善による赤字の解消である。継承前現在では GS および併設する物販施設のマネージャー 1 名の人件費を T 農協が支出しており、継承後 1 年間は、GS の店員 1 名分の人件費を補助金で賄う予定である。また、継承後は GS を運営する合同会社を立ち上げ、GS に隣接の物販施設での販売充実や温泉施設への木質チップ販売の新規展開に取り組む中で赤字＝人件費部分の収入確保に取り組む予定であるが、これら新規部門との合算収支で収支を改善可能か引き続き計測が必要である。加えて、例えば営業時間を絞り込む中で経費を削減し、収支改善することも合わせて検討する必要があると考えられる。

この結果については、地元協議体において報告するとともに、中山間地域における GS の撤退・存続は、GS が果たしてきた多様な機能が消失し、地域外にその機能を求めなければならなくなるなど GS 単独の経営合理性だけで判断することのリスクについて指摘した。

表 11 継承後の利用者の年間燃料総購入額（年代・燃料種類別）

単位:円

		合計	ガソリン	灯油(店頭購入)	灯油(配達)	軽油	混合ガソリン
燃料別計		15,365,217	10,344,180	4,381,622	0	332,020	307,395
年代別金額計	10代	0	0	0	0	0	0
	20代	120,960	120,960	0	0	0	0
	30代	1,091,681	920,640	161,741	0	7,800	1,500
	40代	1,624,320	1,459,920	129,600	0	27,300	7,500
	50代	1,862,598	1,223,040	528,768	0	84,240	26,550
	60代	4,621,473	3,007,760	1,404,058	0	92,040	117,615
	70代	5,275,863	3,152,940	1,939,728	0	70,980	112,215
	80代	768,323	458,920	217,728	0	49,660	42,015
年代別金額割合	不明	0	0	0	0	0	0
	10代	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
	20代	0.01	0.01	0.00	0	0.00	0.00
	30代	0.07	0.09	0.04	0	0.02	0.00
	40代	0.11	0.14	0.03	0	0.08	0.02
	50代	0.12	0.12	0.12	0	0.25	0.09
	60代	0.30	0.29	0.32	0	0.28	0.38
	70代	0.34	0.30	0.44	0	0.21	0.37
	80代	0.05	0.04	0.05	0	0.15	0.14
	不明	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00

IV 調査手法としての流れの総括と留意点

1. 調査手法の一般化モデル

岡山県 A 地域をモデルとして、地域の燃料市場の推計、住民経営可能性に関するアンケート調査を行い、その結果を地元協議体に報告、経営継承の是非を協議した。

今回 A 地域で実施した調査フローと、アウトプットおよび高知県 2 事例を整理すると次のとおりである。

<調査・検討フロー>

- ①地元主要関係者に対するヒアリングを実施し、現状把握と課題を整理
- ②課題に応じて先行して取り組まれている事例を調査
- ③先行事例を参考に、地域事情を織り込んだ調査設計
- ④主要関係者のコミットメントのもと調査実施・回収
- ⑤地元協議体での協議・判断

<調査アウトプット>

- ①地域における燃料市場規模の推計
- ②地元購買率および地元購買金額の推計
- ③経営移譲後の可能性検証（値上がり受容性、買い支え意向、出資意向）

アウトプットの①、②は高い回収率を背景に、精度の高い推計値が得られ、③の経営可能性検証に活用できる。

今後、中山間地域を中心に GS 撤退はさらに増加していくことが懸念されるが、アウトプットの①、②は経営継承する場合に必要な経営計画、収支計画に活用でき、地域における GS 存続に向けた基盤整備に寄与する。特に経営計画策定では、地域内需要を正確に見積もることができる。そうした観点から、今回の調査および推計はひとつのパッケージとして有効であると考ええる。

なお、アンケート調査実施時点では経営継承の是非は定まっていないため出資などに関してはすべて仮定の内容かつ曖昧な条件提示で問うた。調査票設計時点では曖昧な条件提示で出すことの是非について意見が割れたが、必要であるとの認識から盛り込むことになった。この背景には、先行 2 事例から「当事者意識」をどのように醸成できるかが重要であると認識したことがある。2 つの事例では、出資を住民に対して募ることが、住民の店舗に対するロイヤリティを高めることにつながっていることが明らかであった。A 地域で仮に経営継承することに

なる場合、いかに当事者意識を醸成できるかが大きなポイントとなるため、調査段階で「自分たちの GS である」という認識を持てるような設計とした。

2. 調査手法と合意形成プロセス下での課題

調査と合意形成からなる経営移譲プロセスにおける課題を整理すると次のとおりである。

第 1 に技術的な課題として、経営計画策定には精度の高い推計が必要となり、A 地域のような高い調査回答率が必要である。このためには調査票設計は元より、主要関係者の積極的な調査へのコミットが不可欠である。主要関係者のコミットメントを高めるには、現状ヒアリングによる課題と将来像の適時適切な共有が重要である。

第 2 に、調査票設計段階での出資に関する部分で記述したように、回答者の当事者意識を高める意図を持って設計している。この点に対して中立的な立場での調査ではないという指摘はあり得る。しかし、地域内燃料市場規模推計は高い回収率により精度の高い推計が可能であり、検討データへの影響はないと言える。ただし、その他の視点として、地域から GS がなくなる影響、今後の利用意向についてはバイアスが掛るため注意が必要となる。

第 3 に、経営継承を決定した場合の基盤づくりが大きな課題となる。ここでは大きく 3 つの「基盤」があり、1 つは経営母体の組織基盤である。具体的には、経営母体となる組織の設立と体制構築および経営計画の策定により経営基盤の中核を整備する。2 つ目は主要顧客でありまた出資候補でもある住民の理解と協力である。経営計画や人員体制などをわかりやすくまとめた対外的資料を作成し、住民に対して説明と出資募集を働きかけることが必要となる。出資は必要条件ではないが、経営継承後のことをにらんで、出資を募ることで GS へのロイヤリティを高めることは経営を安定させる要素となる。なお出資についての説明は、できれば戸別訪問で経営組織の役員などが丁寧に協力を仰ぐなど地道な経営努力が求められる。3 つ目は公的資金を活用した財政基盤の強化である。国や県、市などと折衝し、有利な補助事業などの活用によって財政安定化を模索することが大事である。

第 4 に、中山間地域における燃料市場は今後も続けて縮小傾向にあることを認識することと、その状況に備えた準備である。地域の人口減少は地域の燃料市場そのも

のを縮小させることになり、高齢化もまた自動車離れにつながりニーズが減少することになる。当面の間は継続できても10年、20年という単位での継続は市場の縮小により困難さをより一層伴うことになる。そのため、経営関係者や住民間で経営母体設立時に「何のためにGSを残し、経営組織を設立するのか」ということについてしっかりと共有されておくことが重要である。また、その将来予測に基づき、地域の中で新たな役割を担うことでの新たな売上機会創出を検討する、逆に施設閉鎖を想定してその後の対応を策を検討するなどの次段階を想定した準備を進めることが必要であり、経営組織の経営力や地域住民の地域経営力の醸成につながると考えられる。

3. 今後の展開における課題

最後に今後の展開として必要と思われる点について指摘しておく。

第1に、出資者の継続的な募集と、経営状況の報告会（年1回程度）を行うことである。報告会は、総会のような形ではなく、隣接店舗などを会場としてサロン¹⁰⁾のような雰囲気の下で行うことを考えてはどうか。サロンの開催することで住民が集まる装置として機能を発揮し、自分たちの店舗であるという意識を醸成し、日常的な利用につながるような仕掛けが求められる。

第2に、地域の燃料市場自体は地域の高齢化と人口減少にともない確実に縮小していく。市場縮小による影響を最小限に留めるために、また地域の活力を新たに生み出していくためにも、「定住」を推進する取り組みを並行して検討することが次のステップとして求められる。また、ガソリン以外にも取り扱うなど複合化が求められる。

第3は研究サイドに求められることになるが、ヒアリング、アンケート調査をベースに推計した燃料市場規模、地元購買率（買い支え）に関する意識、経営可能性、の3点の予測が現実に対してどの程度の精度を発揮できたのか検証していくことが求められる。合わせて、経営移譲後の住民の意識変容について把握しておくことも必要である。住民組織への経営移譲前後での、直接の受益者である住民の意識変容を把握することは、今後他地域での類似ケースに対し対策及び効果像を提示すると考える。

引用文献および注

- 1) 消防法改正に伴う改修義務の対象となるタンクは主に埋設後40～50年が経過したもの。
- 2) 平成25年度島根県中山間地域生活支援実態調査（中山間地域ガソリンスタンド実態調査）
- 3) 調査対象は、県内中山間地域に立地するGSおよび県境隣接地域（県境から約5km）に立地するGS。内訳は島根県内で212箇所、鳥取県内で16箇所、広島県内で11箇所、山口県内で9箇所で合計248箇所。
- 4) 中国地方知事会中山間地域振興部会（2013）平成25年度中国地方知事会共同研究・共同事業成果概要：8-9。
- 5) 集落活動センターとは、旧小学校や集会所などを拠点に、エリアの集落と連携を図り、生活、福祉、産業、防災など、それぞれの地域の課題やニーズに応じて総合的に地域ぐるみで取り組む住民組織による地域運営の仕組み。高知県ではこの仕組みの構築を積極的に促進しており、構築費用として2012年度から3ケ年で3000万円の補助制度を実施している。その他、島根県、山口県、鳥取県および同県内の市町村自治体が同様の地域運営の仕組みの構築に取り組んでおり、島根県雲南市などで進められている地域自主組織による小規模多機能自治は先進的な例である。
- 6) 保母武彦（1996）内発的発展論と日本の農山村。岩波書店
- 7) ただし、調査票は「世帯票」と「個人票」を分けて配布した。世帯票には、家庭における灯油タンクの数量、自動車の数などを把握する項目があるが個人票では省略している。
- 8) 現状ヒアリングで役場、第3セクター等による公共利用についての概要は聞き取っており、住民経営、行政は、燃料購入をより積極的に行う意向のあることと確認している。
- 9) 質問紙では、1口を1,000円と仮定を示した上で問うた。実際に高知県2事例では関係者が一戸一戸出資についての説明に訪問している。A地域では調査にコミットした調査員が戸別に調査票を配布し、質問について必要な部分は説明を施した。
- 10) ここでいう「サロン」は本来的な意味である、「場・状況」を示す言葉として用いるものとし、空間や立地条件などの「施設名称」とは区別している。